

## 第3章 なぜ対外開放を行うのか 繊維産業

著者	丸川 知雄
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア 経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) <a href="http://www.ide.go.jp">http://www.ide.go.jp</a>
シリーズタイトル	アジアを見る眼
シリーズ番号	98
雑誌名	市場発生ダイナミクス : 移行期の中国経済
ページ	115-143
発行年	1999
出版者	日本貿易振興会アジア経済研究所
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2344/00017673">http://hdl.handle.net/2344/00017673</a>

### 第3章 なぜ対外開放を行うのか——繊維産業

#### 1 衣服輸出大国への歩み

##### 中国の対外開放政策

第1章のテレビ産業のケースでみたように、一九九〇年代に入ってから中国の各産業に外国企業の進出が活発化して競争が激化し、中国企業のなかには競争からふるい落とされるところも出てきた。外国企業の進出が自国企業の生存を脅かそうとしているのに、いったいなぜ中国政府は外国企業の進出を認めるのだろうかと思ふ読者もいるかもしれない。

中国は一九七〇年代末に対外開放政策に転じて以来、かなり積極的に外国資本に門戸を開放してきた。九〇年代には、中国政府はほとんどすべての産業を外資に対して開放しており、現在の中国は八〇年代までの韓国や六〇年代までの日本などより外資に対してオー

ブンである。外国企業と自国企業との競争も激化しているが、それでも中国政府は外資への門戸開放をやめようとはしない。

対外開放政策をとりつづける意義はどこにあるのだろうか。そもそも市場経済において、貿易自由化や外国資本導入を行う意義とは何なのだろうか。中国の繊維産業の事例をとおしてこうした問題を考えてみよう。

### 外資導入の経緯

まず簡単に中国の外資導入政策の歩みを振り返っておこう。中国は一九七〇年代までは他国に頼らない自立的な経済を作るのに邁進し、外国との貿易もなるべく減らし、外国から借金をしたり投資を受け入れるなどもつてのほかという姿勢だった。ところが、七八年末に対外開放政策を開始し、一転して外国資本を受け入れるようになった。最初中国政府は、門戸を開きさえすれば外国企業が最新の技術をもつて中国に押し寄せ、輸出を拡大してくれる、といういささか虫のよい期待を抱いていた。しかし、現実には新技術をもつてくる企業は少なかった。八五年頃までは中国に来る外国人をめあてにしたホテルなどへの投資が多く、製造業への投資は全体の半分以下だった。

外国企業にしてみれば、中国に投資する目的は、人口十二億という巨大な市場へ製品を

売り込むことか、中国の豊富でかつ低賃金の労働力を利用して製品を安く生産することであつた。中国政府は外資に進んだ技術を導入するように要求したが、外資側に言わせれば中国には熟練労働者が少ないし、関連産業も育っていないため、進んだ技術を導入するとかえつて生産コストが上がつてしまい、輸出競争力がある製品を作るのは無理である。中国国内に製品を販売するのであればそれでも採算が合うかもしれないが、問題は製品を販売して得られる中国の通貨が自由に外貨に交換できないということであつた。中国は当時外貨が著しく不足していたため、自国通貨の外貨への交換を厳しく制限していた。だが、これでは外資が中国国内に販売する製品を作ろうとしても、部品・原材料を輸入できないし、利益を本社に送金できないので、企業が成り立たない。

結局、外国企業の投資を惹きつける中国の魅力（すなわち経済学でいう「比較優位」）は、労働力の豊富さと低賃金ぐらいでしかないということを中国政府は外資導入の経験を通じて思い知らされた。まず輸出を拡大して外貨を豊富にすることが先決であつた。そうすれば、中国国内向け製品を製造する外資系企業も進出できるようになり、外資が新技術を持ち込むようになるだろうし、中国の企業が新技術を買入れることも容易になる。

そこで、中国政府は一九八六年から外資導入政策の軌道修正を行い、輸出拡大に貢献し

表 6 繊維輸出の位置づけ

	中国の総輸出に占める 繊維製品輸出の割合(%)	世界の繊維 製品輸出に 占める中国 の割合(%)	世界の衣服 輸出に占め る中国の割 合(%)	人民元の実 質実効為替 レート (1980年=1) *
1970	21.4	2.6		
1975	17.9	3.0		
1980	24.3	3.4	4.1	1.00
1983	22.3	4.6	5.1	0.75
1985	19.4	5.0	4.4	0.54
1987	24.2	5.9	4.8	0.39
1990	22.3	6.3	6.3	0.38
1993	29.6	10.6	13.7	0.30
1995	25.5	11.7	14.8	0.25
1996	24.6	11.1	14.5	0.28

(注) \* 日本、香港、アメリカの3カ国・地域を対象に算出した。数字の減少は為替の減価を表わす。

(出所) 国家統計局編『中国統計年鑑』各年版/China Customs Statistics, Customs General Administration, 各年版/UN, Monthly Bulletin of Statistics/IMF, IFSなどより算出。

てくれるのであれば、中国の低賃金だけがねらいで技術水準はけっして高くないような外国資本でも優遇していくことにした。また中国の通貨の為替レートは、八〇年には一元〓一五〇円とかなり高く、輸出には不利だったが、何度かの切下げを経て八七年には一元〓三九円まで下がった。表6に示した「実質実効為替レート」は中国と主要な貿易相手国のインフレを計算に入れたうえで、中国の通貨が実質的に外国通貨に対して切り下がったかどうかをみたものであるが、この数字から八七年の為替レートは実質的に八〇年の三九%

まで下げられたことがわかる。これらの政策と、中国の賃金の安さ（八七年の平均賃金は年六万円程度）とがあいまって、中国は労働集約的な製品の輸出拠点として魅力ある場所となっていた。

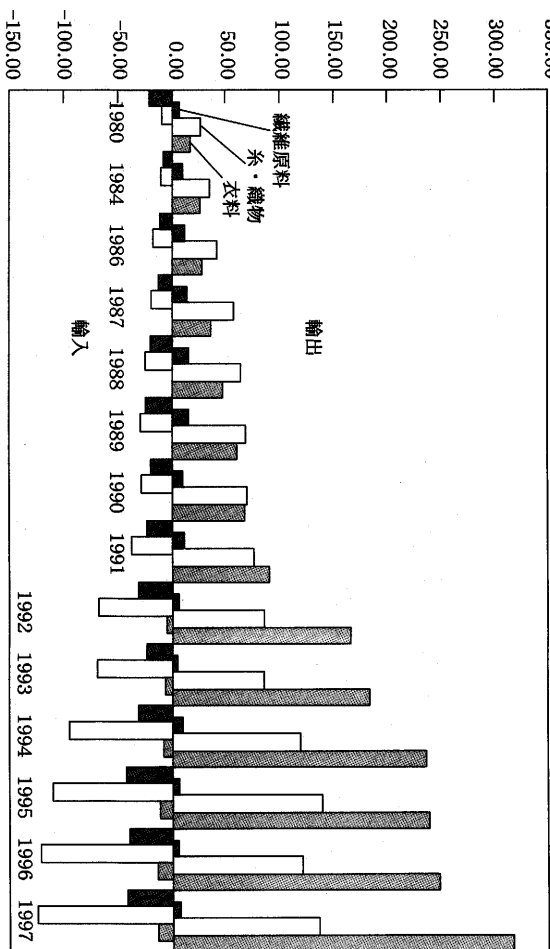
一九八六～八七年ころから、衣服、靴、玩具、電子製品など労働集約的な産業の工場が、香港、日本、台湾、韓国などの企業によって、中国の沿海地方に多数建てられはじめた。そうした工場で働こうと内陸部から数百万人の若者が広東省や江蘇省、浙江省などに稼ぎに来了。日本では当時人手不足が深刻だったが、中国では若い労働者を大量に雇うことができた。こうした工場の急増により、八七年頃から中国の輸出は労働集約的な工業製品を中心に猛然と伸びはじめ、九七年までの十年間、輸出額が毎年十八%の割合で増えていった。

### 衣服輸出大国への歩み

労働集約的な工業製品の代表格といえは衣服である。衣服の縫製は自動化することが難しく、一着一着人間がミシンをかけていかなければならないからだ。もともと一九五〇年代末から繊維製品は中国にとって重要な輸出ではあったが、従来は綿布、絹布など織物の輸出が中心だった。それが八七年頃から衣服の輸出が伸び、九一年以降は衣服が糸・織物を上回るようになった（図7）。八七年

(億ドル)

図7 繊維貿易の構造



(出所) China Customs Statistics, Customs General Administration, 各年版。

以降中国は世界の衣服輸出全体に占めるシェアをどんどん拡大し、今や押しも押されぬ世界一の衣服輸出国である（表6）。

中国の衣服の輸出先は日本が第一位で三五%を占める。ただし、中国の統計では香港向け輸出のなかに香港を経由して日本に輸出される部分もまぎれ込んでいるので、その部分を日本側統計から推測すると輸出の五〇%余りが日本向けとなる。日本は一九九六年には国民一人当たり一万円余り、四キログラム余りの衣服を中国から輸入しており、日本人がその年に買った服の四分の一が中国で縫製されたものという勘定になる。

中国産の衣服は日本が輸入する衣服の七二%（重量ベース）を占めているが、アメリカやヨーロッパではそれほど中国産の衣服の割合は高くない。それは日本政府が繊維品輸入をまったく制限していないのに対して、欧米諸国は相手国ごとに繊維品輸入の数量を制限しているためだ。しかし、今後WTO（世界貿易機構）の「繊維品協定」により欧米の輸入数量制限は撤廃されていくことになっているから、やがて欧米も日本のように中国製衣服であふれかえるようになるかもしれない。

私は広東省や大連市などで輸向け衣服の縫製工場をいくつか訪問する機会があったが、どこも経営状況には共通性がある。工場は現地の町役場や国有企業と、外国資本との共同



で運営されることが多い。建物の建設や労働者の雇用管理は中国側が行い、外資側は機械を持ち込み、縫製の技術指導を行う。こうした工場では「加工貿易」と呼ばれる貿易形態をとっている。つまり、生地やボタンなどの材料は外国から無税で輸入され、ミシンも免税で持ち込まれ、縫製された製品はほぼ一〇〇%輸出される。衣服の商品企画、デザイン、パターン（型紙）作りは外国側が本国のほうで行い、工場ではひたすら外国からの発注に基づいて農村出身の若い労働者たちがミシンを踏みつづける。

材料のほとんどを輸入して製品は全部輸出するから、こうした縫製工場は輸送が便利な沿海地方に建てられる。だが、沿海地方では低賃金で働く労働者を見つけることはだんだん難しくなっているので、内陸部から出稼ぎに來た若者を雇うことが多い。

## 2 中国の衣服輸出産業と日本企業

### 「衣服輸出大国」の内実

中国は世界一の衣服輸出国になったが、では中国の衣服のブランドを挙げて下さいと言われても誰も挙げられない。それもそのは



輸出向け衣服工場——無錫にて

ずで、中国から輸出される衣服はほぼすべて外国のブランドがつけられているからである。言うまでもなく衣服の世界においてブランドは重要である。私が日本のある靴下メーカーの中国工場で聞いたところでは、その工場で作っている一足一〇〇〇円の靴下に小さなワニのブランドを刺繍するだけで一足二〇〇〇円に値段が跳ね上がるという。ブランドを保有しているフランスの会社はブランドの使用権を貸すだけで一足何百円もの使用料を受け取ることができるのだ。中国から輸出される衣服に中国のブランドがついていないということは、ブランドから生み出される付加価値が中国に落ちていないということの意味する。

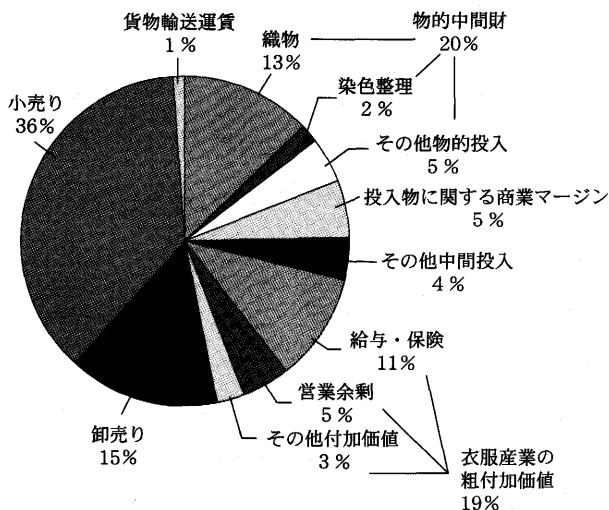
衣服の価値はブランド、デザイン、生地、縫製に分解できると考えられるが、中国はこのうち縫製の

部分にかかわっているにすぎない。つまり中国から輸出される衣服の価値の大部分は実は中国以外で生み出されているのだ。

日本のアパレル（衣服）産業をみると、いわゆるアパレルメーカーと呼ばれる会社は製品の企画、デザイン、パターン作り、卸売りなどを担当し、生地裁断と衣服の縫製は地方の縫製業者に委託されることが多い。中国が担っているのはこの縫製業者の役割なのである。

生活が豊かになるにつれ、衣服の生活必需品としての側面よ

図8 日本の衣服産業における投入構造



（出所）『平成2年（1990年）産業連関表』総務庁，1994年より作成。

りファッション性が重視されるようになる。衣服は単に良い材料を使つてきちつと作つてあれば売れるというものではなく、小売店で消費者を買う気にさせる工夫や、デザイン、ブランドなどが衣服の売れ行きを左右するようになる。

衣服の付加価値の構造からもうひとつうかがえる。図8にみるように、小売り価格が一万円の服であれば、そのうち三六〇〇円は小売店の取り分であり、一五〇〇円は卸売業者（ここにはアパレルメーカーも含まれる）の取り分である。衣服を製造する産業の取り分は一九〇〇円でしかなく、ここにはデザイン料なども含まれているから実際に衣服縫製業者が受け取る加工賃はもっと少ないのである。

加工賃が安いので衣服縫製業は賃金水準が低い。一九九七年に日本アパレルソーイング工業組合連合会が日本の縫製労働者を対象に行った調査によれば年収二〇〇万円以下の人が六六％を占めた。日本の縫製業者は地方の主婦などを雇っているものの、今や日本国内では働き手を見つけることが難しくなっている。そこで、日本の衣服産業は大挙して中国に工場進出したのである。

## 日本の衣服

### 産業の対中進出

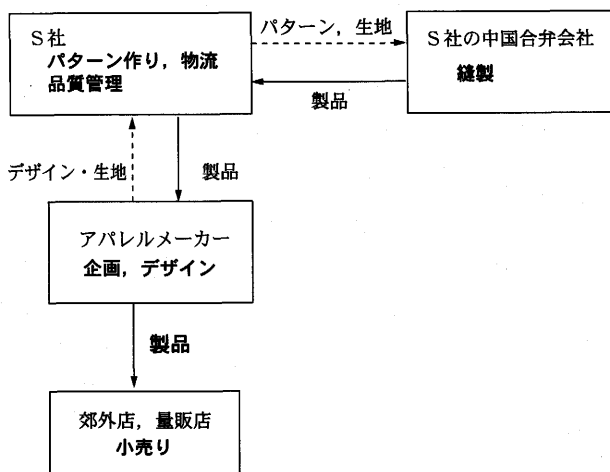
中国が衣服輸出大国になるにあたっては、日本の衣服産業の活発な工場進出が大いに貢献した。日本で縫製業を営んでいた会社ばかりではなく、もともとは縫製工場をもっていなかったアパレルメーカー、さらには商社までも中国に縫製工場を多数設立した。

岐阜は日本有数のアパレル産地であるが、一九八〇年代後半から一部の縫製業者が中国に工場進出しはじめ、九二年以降急増した。九七年現在、二九社が中国に進出し、六二カ所の工場を建て、合わせて三万三〇〇〇人を雇っている。<sup>(1)</sup> 岐阜の縫製業者が作る衣服のうち、今や紳士服の九〇%、婦人服の六〇%は海外で生産されていると言われ、うち八割が中国である。

こうした縫製業者はアパレルメーカーからデザインと生地を提供してもらい、パターンを作つて中国の工場に生地とともに送り、そこで縫製した製品を検品してアパレルメーカーに引き渡す(図9)。縫製業者は縫製した衣服の点数に応じて加工賃を受け取る。

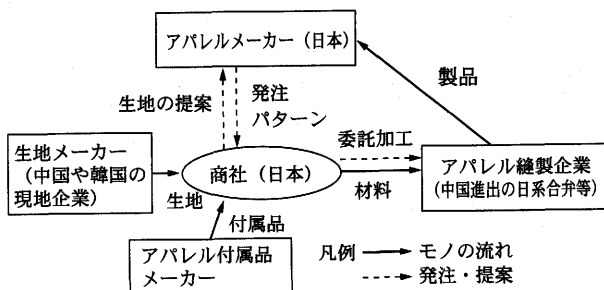
また、アパレルメーカーが自ら縫製工場を作り、もともと日本では縫製業者が担当していた仕事を自ら担うケースも多い。例えば、大手アパレルメーカーのイトキンは中国各地に十八カ所もの工場を展開している。

図9 日本の衣服縫製業者による中国での生産



(出所) S社へのインタビューにより作成。

図10 商社のアパレル事業の一例



(出所) 丸佐株式会社のホームページ (<http://www.toray.co.jp/marusa>) をもとに作成。

日本の商社も中国での衣服縫製に深く関与している。商社はもともとは糸や織物の取引を中心にしてきたが、最近では衣服の取引に重点を移してきている。それも単に衣服を仕入れて販売するというような単純な売買ではなく、生地を仕入れて縫製業者に縫製を委託し、アパレルメーカーに製品を販売する、というようにモノの形態を変えながら売買するビジネスである。これを業界では商社の「コンバーター機能」と呼んでいる。とりわけ中国では日本の商社がコンバーター機能をフルに発揮している(図10)。商社はまず日本のアパレルメーカーに「こんな生地で作ってみませんか?」と提案する。アパレルメーカーがその提案に乗ってデザインとパターンを提供すると、商社は生地や付属品を仕入れ、中国の縫製工場に縫製を委託し、縫製された衣服はアパレルメーカーに送られる。商社がいわば衣服生産のオーガナイザーの役割を果たしているのである。

さらに一歩進んで、商社が自ら縫製工場を建ててしまうこともある。例えば伊藤忠商事は中国の衣服縫製工場二社に資本参加しているが、うち六社は伊藤忠が最大株主となつて設立した企業である。商社には縫製技術はないので日本の縫製業者を呼んできて中国の現地従業員に対する技術指導をしてもらうものの、かつて糸・織物の商売を中心にしてきた商社は、今や織物から衣服へのコンバーターに転換しつつある。

### 3 輸出向け衣服産業と地場の繊維産業との関係

#### 中国繊維産業 の構造的問題

中国は世界最大の人口をかかえる国であり、衣服の国内需要は当然ながら非常に大きい。他方、繊維原料も豊富で、綿花と生糸の生産は世界一位、羊毛は世界二位、化繊の生産も世界一位である。そして繊維原料と衣服消費の間をつなぐ繊維産業には実に一五〇〇万人もの人々が働いている。しかし、実はこの国内市場向けの繊維産業と、前節で紹介した輸出向け衣服産業とは関連性が薄い。輸出向け衣服産業では衣服の生地を日本や韓国、イタリアなどから輸入することが多いからだ。統計によれば一九九六年の中国の衣服輸出のうち五八％が「加工貿易」の形態によるものであり、この場合材料のほとんどが輸入される。図7の貿易統計を分析すると、八六年から九七年の間、中国の衣服輸出が一〇〇ドル増えるごとに糸・織物輸入が三七ドル増えている。図8のデータから工場出荷価格が一〇〇ドルの衣服に必要な中間財は四二ドルだとわかるので、きわめて粗い試算ではあるが、衣服輸出から生まれる糸・織物需要の九割近くが中国国内には向かわず輸入に向かっていると推測できる。



中国では輸出向け衣服産業の成長により、糸・織物に対する膨大な需要が発生しているのに、それは中国の地場の繊維産業を迂回して外国に向かつてしまっている。地場の繊維産業、とりわけ国有繊維企業ではむしろ設備と人員の過剰による企業業績の悪化が深刻な問題になっている。つまり、中国の繊維産業は国際的には衣服輸出を急速に拡大し、まさに日の出の勢いで成長しているが、国内では一九六〇～七〇年代の日本の繊維産業のように設備過剰に悩む構造不況業種になっているという二重構造を呈しているのである。

輸出向け衣服産業が地場の繊維産業を迂回してしまうのは、中国の繊維産業が輸出向け衣服産業の要求に合うような品質の糸・織物を作れないためである。その主たる理由は中国の紡績・織布メーカーの技術水準の低さである。これらの企業が使っているのは一九六〇年代以前の中国製繊維機械が多い。製品の品質を引き上げるためにはまずは機械を更新しなくてはならないが、国有繊維企業は大量の従業員と退職者を養うのに手いっぱい設備投資をする余裕がないのだ。また原料にも問題がある。中国産の綿花は一般に繊維が短く、インド綿などに比べると見劣りがするし、外国産より値段がかえって高いこともある。羊毛もメリノ種の羊が少ないためやや黒ずんでいる。さらに、中国は染色整理の技術が遅れているとも言われる。

中国政府は繊維産業の不振の原因は設備過剰であるとして、特に綿紡績の設備については廃棄した企業には特別融資を行うというアメを与えることによって一〇〇〇万<sup>すい</sup>鎊の過剰設備を廃棄する方針である。政府はまた国有の糸・織物メーカーの販路を拡大するために、自国のアパレルメーカーを育成して国内でブランドを確立させ、さらに外国にも自社ブランドで輸出させることを目標としている。つまり、外国資本主導の輸出向け衣服産業ではなく、国産ブランドの輸出向け衣服産業を育てようとしているのだ。

一方、外国資本の方は一九九〇年代に入ってから糸・織物生産へ展開する兆しをみせている。輸出向け衣服産業から発生する膨大な糸・織物需要をねらって、日本の化学繊維メーカーや織物メーカーが中国への進出を始めた。例えば東レは九四年以降、江蘇省南通市<sup>なんとう</sup>にポリエステル長繊維織物の織布と染色の企業を設立した。さらにポリエステルのチップと長繊維糸を生産する企業も設立し、これが完成するとポリエステル原料から染色織物まで南通市で一貫生産できる態勢が整う。帝人も同じく南通にポリエステルの織布と染色の企業を設立した。毛紡績・毛織物の大手企業も相次いで中国に工場進出している。

さらに日本企業のなかにはイトキンのように中国を単に輸出拠点とするのではなく、製品<sup>し</sup>の中国国内市場への販売に力を入れはじめた企業も少なくない。イトキンは中国全土に

フランチャイズ店を二〇〇カ所展開するつもりだと言う。

こうして国有企業を中心とする中国の繊維産業は国産ブランドの衣服輸出をめざし、日系を中心とする外資系企業は輸出向け衣服産業から化合繊維や織物、そして中国国内販売への展開をはかつており、両者はそれぞれ互いに競合する分野に進出しようとしている。

### 併存、競合、協力

外資系衣服産業と国有企業を中心とする地場の繊維産業の関係は今後どのようなものになるのだろうか。考えられるシナリオとしては、併存、競合、協力の三つがある。

第一の併存のシナリオとは、外資系衣服産業は輸出向け衣料と中国国内向けの高級衣料、地場の



毛紡績工場（ウルムチにて）

繊維産業は国内向けの安価な中低級衣料というふうに関者が棲み分けるシナリオである。現状はこの状態に近いと思うが、これが将来も長く続くとは思えない。

それは、必ず両者が互いの領域への進出を試みるだろうからである。これが第二の競争のシナリオである。外資系衣服産業は農村出身の労働者を多用し、生産管理技術も優れているから、中低級衣料の分野でも強い価格競争力を発揮できるだろう。一方、地場企業だって安価な衣料の生産だけに甘んじることはありえず、高級衣料の生産をめざすだろう。中国国内への衣服販売については、地場企業のほうが販路をもっているだけに一定の優位性があるが、日系企業だってイトキンや富田のように中国国内で自社店舗を展開する企業も現われており、地場企業の領分を脅かそうとしている。

もともと、競争のなかで第三のシナリオである協力も現われてくるはずである。例えば、もし外資系衣服産業が中国国内向けの中低級衣料も作ろうとすれば、コストを下げるために中国産の生地を使うだろう。これまで取引関係が薄かった外資系の衣服産業と地場の繊維産業とが、今後中国市場をめぐる競争を展開するなかで取引関係を深める可能性は大きい。

中国の繊維業はかつては国有繊維企業が中心だったが、いま若々しい民間企業への世代

交代が急速に進んでいる。紹興酒<sup>しょうこう</sup>で有名な浙江省紹興県は、近年化繊織物の中国最大の産地、そして化繊の物流と情報の集散地として成長してきた。ここには民間の中小織布企業が六〇〇社あって、織機を五万台保有し、一九九七年には織物を二〇億平方メートル生産した。ちなみに、日本最大の化繊織物産地である北陸三県は、九五年の段階で企業数二四九二社、織機六万八〇〇〇台、生産量は十一億三〇〇〇万平方メートルであるから、生産量ではすでに紹興県が上回っている。紹興の民間企業には国有企業のような余剰労働力の負担もないので、品質改良のための投資が行えるはずである。そう遠くない将来に紹興から外資系企業のメガネにも適うような化繊布が生み出されるようになるのではないだろうか。

さらに外資系衣服産業と地場の衣服企業とが互いに衣服の生産を委託しあうということも考えられる。例えば、日系アパレルメーカーが自社の店舗網に並べる製品のラインアップを増やすために、中国の地場衣服メーカーに生産委託したり、逆に地場の衣服メーカーが日系企業に生産委託したりといったことが起きる可能性がある。

現在は併存の状態に近いが、競合や協力の萌芽もすでに現われている。今後、中国政府が市場開放の方向を変えなければ、外資系と地場系との関係は競合と協力の方向に進んで

いくだろう。

### 衣服産業における 企業間分業

ところで、日本の衣服産業が中国に活発に工場進出していく過程で、おもしろい現象が起きている。すなわち、日本国内ではアパレルメーカーが衣服の企画・デザインを行い、アパレル縫製業者が縫製するという分業関係が成り立っていたのが、中国に進出すると企業間分業のあり方が大きく変化しているのである。アパレル縫製業者が中国に工場を建てて、日本におけるアパレルメーカーとの分業関係がそのまま国境をまたいで展開されるというケースもないとは言えないが、むしろめだつのはアパレルメーカーが自ら中国に縫製工場を建てたり、商社が縫製工場を建てたりするケースである。

このような企業間分業の変化を説明するうえで、第2章で紹介した企業の理論はあまり役に立ちそうにない。なぜなら、縫製業者が担当する仕事内容は中国に工場進出した場合でも日本にいたときと変わらないし、アパレルメーカーとの取引関係も同じだからである。したがって、中国で生産したからといってアパレルメーカーとの取引費用が高まるとは考えにくいし、チーム生産の内容が変わるわけでもない。中国に工場を建てるのが関係特殊投資なのであれば、日本に縫製工場をもつことだって関係特殊投資であるはずであ

る。以上のような理論では中国に進出する際になぜアパレルメーカーが縫製工場を垂直統合するのか、なぜ商社が縫製業に進出するのか説明できないのである。

そこで、企業の「優位性」という概念を導入したい。優位性というのはいろいろな生産要素が集まって企業を形成することによって生産要素に対する報酬の合計を上回る価値を生み出すとき、そうした価値を生み出させる力のことを指す。例えばここにプロ野球のチームがあるでしょう。このチームはリーグでの勝率に比例して収入を得るものとし、そこから選手の年俸を支払っている。チームは利潤の最大化を目標に運営されているものとする。そうすると、チームにとつては、高年俸の選手を集めてきて上位に入ることも、低年俸の選手を集めてきて下位に入るのも、同じだけの利潤（収入－選手の年俸）があがるかぎりとはどちらでもよいことになる。利潤を増やす鍵は順位はどうであれ選手たちに年俸以上の働きをしてもらうことであり、選手たちから期待される以上の勝率をあげることである。ここで選手たちに年俸以上の働きをさせる要素が「優位性」であり、余分に獲得した利潤は「準レント」と呼ぶ。優位性は個々の選手がもっているものではなく、選手たちがチームになることで生まれてくるものである。例えば、選手同士の協力を促すチームスピリットや作戦などが優位性になるだろう。

一般の企業でも、従業員に給料以上の働きをさせたり、従業員が協力しあうことで個々の力を合わせた以上の力を生み出させたりする仕組みがあれば、それはその企業の優位性となる。具体的に言えば、企業内に蓄積されている生産管理や雇用管理のノウハウなどは優位性の例である。また、優位性は他の企業との関係のなかからも生まれてくる。例えば、他の企業にはアクセスできない販売ルートや情報入手ルートをもっていればそれは一つの優位性となりうる。衣服産業の場合、ブランドやデザイン能力も優位性となる。良いブランドをもっていれば従業員の貢献以上の収入を獲得できるし、社員のデザイナーが彼の報酬以上に価値のあるデザインを生み出せばそれも一つの優位性となる。

ブランドの使用権やデザインは外部から買ってくることもできるが、その場合には価値に見合った代価を支払う必要があるので準レントは得られない。つまり優位性は外部から購入することができないものであり、企業内で生み出さねばならないのだ。

日本の衣服産業においては、アパレルメーカーはたいだい大都市に本社を置き、デザイン能力、ブランド、販売ルート、市場情報などにおいて優位性をもっている。一方、縫製業者はたいだい田舎にあり、地元で働き手を見つけてその積極性を引き出す雇用管理ノウハウに優位性をもっている。両者がそれぞれ違う分野に優位性をもっているから分業が成



り立っていると考えられるのである。ところが、中国では日本の縫製業者の雇用管理ノウハウが通用しない。中国での労働者の集め方、労働者の積極性を引き出す給料体系などは日本とはまったく異なり、日本の縫製業者の経験は役に立たないのである。この点はむしろ中国の地場企業に優位性がある。生産管理では日本の縫製業者が優位性をもっているが、衣服を発注する側は中国製の衣服には高度な縫製技術よりもまず安さを期待するので、生産管理における優位性はあまり重視されない。

このように日本の縫製業者も中国の地場企業も日本で縫製業者が果たしていた役割を完全に代替することができないので、アパレルメーカーはいつそ自ら縫製工場を作ろうとする。あるいは生産管理のノウハウこそないが、日本市場の状況と中国での生産状況の両方に通じているという強みをもつ商社が縫製工場を作ることになる。

こうして、どの企業も中国での日本向け衣服生産に関しては決定的な優位性をもっていないので、日本の縫製業者だけでなくアパレルメーカー、商社、そして中国の地場企業も日本向け縫製工場を経営するようになる。そして中国での工場経営の経験を積むにつれ、日本の縫製業者やアパレルメーカーも中国での雇用管理ノウハウを身につけたり、商社も生産管理ノウハウを身につけたりと、新たな優位性を形成し、従来とは異なる分業関係が

形成されてきたのである。

#### 今後の企業間分業

企業間分業の構造は、今後さらにダイナミックに変化するだろう。日本のアパレルメーカーはもともと単に小売店に服を卸すだけでなく、小売店に販売員を派遣するなど、小売りにも関与してきた。日本のある縫製業者によれば、近年アパレルメーカーはますます小売りの指導に事業の力点を移していてその分デザインや企画の力が落ちているので、今後は縫製業者がデザインやパターン作りをしていく必要があるという。そのためこの縫製業者では中国の現地工場で中国人デザイナーを育成している。そうなるとゆくゆくは中国でデザインから縫製まで行われるようになり、その時アパレルメーカーはもはやメーカーとしての役割を完全に失い流通業に徹することになる。もっとも、図8でみたように、衣服の世界においては流通过程に最も大きな付加価値が潜んでいるので、企業がそうした分野に重点を移していくことは必然的とも言える。

こうした分業関係の展開は、台湾の電子産業の発展を想起させる。台湾の電子産業は、低賃金労働力を武器とした輸出品生産からスタートしたが、今では台湾企業の側で生産はもちろん製品企画や設計まで行い、ブランドだけ外国企業のものをつける「ODM」



韓国資本の輸出向け靴工場

(Original Design Manufacturing)へと発展してきた。日本企業が中国に設立した縫製工場もデザインやパターン作りまで担当するようになればODMを行うことになる。中国政府は中国の企業が自社ブランドによる衣服輸出ができるようになることを期待しているが、中国の衣服メーカーが今のところ外国市場についてなんらの優位性をもち合わせていないことを考えると、これは当面実現性が薄い。むしろすでに中国は衣服輸出大国なのであるから、その現状をベースにしてまずはODMを行うことをめざしたほうがより現実的であろう。実際、日本のアパレルメーカーの役割が変化しようとしている今は、中国の企業が単なる縫製工場以上の存在に脱皮するチャンスだと言えよう。

### 経済開放を行う意味

本章の冒頭で提起した問題に戻ろう。衣服産業においても中国に進出してきた外国企業が今後中国市場をめぐる地場企業と厳しい競争を展開する可能性が高い。地場系衣服企業が市場を奪われれば、ただでさえ設備過剰に悩む国有繊維企業はますます窮地に追い込まれるだろう。それでも経済開放を行ったのは正しかったのだろうか。

答えは疑いなくイエスである。対外開放政策を実施してから輸出向け衣服産業が急成長したことで、中国の衣服の輸出額は一九八六年からの十一年間に九・八倍にも増えて九七年には三一八億ドルに達し、中国全体の輸出拡大に対する衣服輸出の貢献度は十九％に上った。こうした輸出拡大は中国に貴重な外貨収入をもたらすとともに、経済成長率を押し上げた。また、輸出向け衣服産業の拡大により、数百万人の農村の若者たちに雇用機会が創出され、農村の過剰労働力問題を多少なりとも緩和する役割も果たした。対外開放政策を行うことによって、中国が本来もっていた労働力の豊富さと賃金水準の低さという比較優位が生かされたのである。

しかし、以上のことは貿易を行うメリットとして国際貿易論の教科書にも書いてあるようなことである。私が強調したいのは、中国の比較優位は普通の貿易をしていただけでは

發揮できず、外国企業（特に日本企業）の直接投資があつてはじめて發揮できたというところである。直接投資とは企業の優位性を移転することであり、優位性が移転されたことによつて、中国は衣服の輸出を大きく拡大できたのである。具体的に言えば、日本に販売ルートをもつアパレルメーカーが中国に工場進出したことで、中国から日本への販売ルートが開通したし、日本側からの技術指導などがあつて初めて、中国の工場で日本市場の品質基準にかなう衣服を作ることができるようになったのである。そうした企業組織内の關係を通じた優位性の移転により、中国は輸出を大きく拡大できたのである。第2章では市場經濟移行における企業組織の變革と形成の重要性を指摘したが、直接投資とは国境を越えた企業組織の展開であり、それが優位性の移転を通じて中国の輸出拡大を促し、市場經濟への円満なる移行を支えた。

さらに、今後日本の衣服産業における企業間分業が変化することにより、中国側にデザイン能力など新たな優位性が移転される可能性もある。そうなれば、中国は単に労働力豊富という以外の比較優位をもつことになり、より付加価値の高いものを輸出する方向に貿易の構造が変わっていくと考えられる。

外資系企業との競争により国有纖維企業の経営悪化に拍車がかかったことは、對外開放

政策の負の側面として否定できないが、それ以前に国有繊維企業は従業員と設備投資の過剰により、農村企業や私営企業との競争に敗れていたのである。中国の改革・開放政策をやめてしまうのでないかぎり国有繊維企業の没落を食い止めることは難しいだろう。一九九七年から三年間で一二〇万人もの国有繊維企業の従業員を他に転職させるという計画を政府は進めているが、こうした厳しいリストラも市場経済移行を進めていくうえで避けてとおることはできない。

注(1) ただしこれは海外進出している縫製業者の団体、岐阜海外ソーイング協同組合の組合員のみデータである。